Dr. Gofur Ahmad, ST., MM.,

ARSITEKTUR ASSESSMENT CENTER

Perancangan Pengukuran Kompetensi Melalui Assessment Center dan Tempat Uji Kompetensi (TUK) untuk Seleksi Terbuka dan Pemetaan Kompetensi Jabatan Pegawai

ARSITEKTUR ASSESSMENT CENTER

Perancangan Pengukuran Kompetensi Melalui *Assessment Center* dan Tempat Uji Kompetensi (TUK) untuk Seleksi Terbuka dan Pemetaan Kompetensi Jabatan Pegawai

DR. GOFUR AHMAD, ST., MM.

Penerbit PT Grasindo, Jakarta, 2015

ARSITEKTUR ASSESSMENT CENTER
Dr. Gofur Ahmad, ST., MM.

57.15.4.0017
ISBN 978.602.375.087.0

Editor: Adipramono
Desainer sampul: Gun
Penata isi: Gun

Diterbitkan pertama kali oleh Penerbit PT Grasindo, anggota Ikapi,
Jakarta, 2015

Dicetak oleh Percetakan PT Gramedia, Jakarta

Isi di luar tanggung jawab percetakan

Buku ini Dipersembahkan untuk Istri
dan Anak-anak Tercinta

Tanti Rusmiati
Saffanah Muthiah
Azka Alya Fitriani

KATA PENGANTAR

Dari sekian banyak buku yang menjelaskan tentang penilaian kompetensi melalui *assessment center* maupun Tempat Uji Kompetensi (TUK), sangat sedikit yang menjelaskan secara menyeluruh seluruh tahapan dan perangkat asesmen yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penilaian kompetensi. Buku yang ditulis dengan judul "*Arsitektur Assessment Center*" dan telah mendapatkan sertifikat Hak Atas Kekayaan Intelektual (HaKI) dari Direktorat Jenderal Hak Kekayaan Intelektual Kementerian Hukum dan HAM RI ini bukan hanya memberikan gambaran yang bersifat substantif, tetapi juga menjelaskan secara lengkap seluruh aspek yang dibutuhkan dalam pelaksanaan *assessment center*, baik secara teori maupun praktik terbaik yang terjadi di lapangan.

Buku ini juga diharapkan dapat mengisi ruang-ruang kosong dari materi tentang standar kompetensi dan bagaimana cara menilainya. Sehingga setiap orang yang ingin lebih jauh mempelajari tentang *assessment center* dan perangkatnya, dapat secara cepat memahami, menguasai, dan mempraktekkan penilaian kompetensi, dari mulai merencanakan standar kompetensi, merancang sistem *assessment center*, hingga menjadi master asesor yang profesional dan handal.

Buku ini mengulas secara rinci tentang standar kompetensi yang menjadi persyaratan dalam penilaian kompetensi melalui *assessment center* dan TUK, serta bagaimana cara mengukurnya. Pembaca juga diajak untuk memahami dan mempraktekkan secara mendalam, proses bisnis *assessment center*, metode dan alat

ukur, dan bagaimana cara membuat alat ukur yang sesuai dengan indikator perilaku ataupun Kriteria Unjuk Kerjanya (KUK).

Dalam kesempatan ini, perkenankan penulis mengucapkan terima kasih dan apresiasi yang setinggi-tinggnya kepada para pihak yang secara langsung maupun tidak langsung membantu penulis dalam merampungkan buku ini. Pertama tentunya kepada Istri dan anak-anak tercinta – Tanti Rusmiati, Saffanah Muthiah, dan Azka Alya Fitriani – yang sudah banyak memberikan waktunya untuk membantu penulis dalam menyelesaikan buku ini. Kemudian kepada Keluarga Besar Lettu (Alm) Asmuni dan Djunandi; Kakanda Prof. Dr. H. Dede Rosyada, MA. dan Dra. Andriani Asmuni; Rektor UMJ Prof. Dr. Hj. Masyitoh, MA; Direktur Sekolah Pascasarjana UMJ Prof. Dr. Suhendar Sulaeman MS., serta pada kolega dan keluarga besar Universitas Muhammadiyah Jakarta, Dr. Yahya Hamza, Dr. Nur Hidayah, MM., Dr. Edy Nazaruddin, Nur Aziz Hakim, SH., MM., MKN., Iskandar Zulkarnaen, SE., MM., Gandang Sungkawa, SE., MM., Drs. Emsumisran, Drs. Syahrudin Al Murthala, Dr. Suryadi Nomi, dan lain sebagainya.

Kemudian, Direktur PT. Quantum HRM Internasional Prof. Dr. Pribadiyono dan Istri Ibu Nuri, serta para balatentaranya: Pramoda A. Sumadhijono, ST., MT., Dr. Tjijik, S.Psi., Ary Yunanto, ST., Ferry Hariawan, SE., Dicky Wijaya, Koko Sugiharto, ST., MM., Asmono Susilo, SE., Zuana Indrawati, SP., Intan Kuswanti, Ratna Dewi Puspitawati, S.Psi., Psi., Harlina Utari, S.Psi., Basillia Subiyanti, S.Psi., Supriyanto, Michael Aditya, ST., Ir. Willi Hendarto, Ir. Moh. Wardono, Tak lupa pula kepada kawan-kawan Konsultan Kundiyarto StarCo, Teguh Sarwono, S.Si., dan sebagainya.

Akhir kata, penulis menyadari bahwa buku ini mungkin masih jauh dari sempurna. Untuk itu, segala masukan, saran, dan kritikan akan sangat terbuka bagi siapa saja yang ingin memberikan sumbangsih masukan, saran, dan kritikannya. Semoga buku ini dapat bermanfaat. Siapa saja yang tertarik untuk berdiskusi mengenai substansi buku, dapat menghubungi langsung penulis melalui email: gofur1973@yahoo.com atau HP 0815 85769208.

PENULIS

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

Kata Pengantar

Prof. Dr. Pribadiyono
Founder PT. Quantum HRM Internasional
Pemegang Hak Cipta Aplikasi SPSP

Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 Tentang Aparatur Sipil Negara Pasal 68 ayat (1) dan (2) menyebutkan bahwa Pegawai Negeri Sipil (PNS) diangkat dalam pangkat dan jabatan tertentu, yang ditentukan berdasarkan perbandingan objektif antara kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dibutuhkan oleh jabatan dengan kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang dimiliki oleh pegawai. Selanjutnya di dalam Pasal 69 ayat (1) dinyatakan bahwa Pengembangan Karier PNS dilakukan berdasarkan kualifikasi, kompetensi, penilaian kinerja, dan kebutuhan Instansi Pemerintah, yang dalam ayat-ayat berikutnya secara substantif dinyatakan bahwa dalam pengembangan karier PNS, perlu dilakukan dengan mempertimbangkan integritas dan moralitas, serta adanya tuntutan kompetensi berupa kompetensi teknis, kompetensi manajerial, dan kompetensi sosial kultural.

Esensi dari amanat pasal-pasal tersebut pada dasarnya mengandung makna bahwa, tujuan utama dari penilaian kompetensi, kualifikasi, dan persyaratan yang harus dimiliki oleh seorang PNS adalah dalam rangka membangun Aparatur Sipil Negara yang berintegritas, profesional, dan bersih dalam menjalankan praktik-praktik terbaik kepemerintahan, khususnya dalam menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa. Membangun Aparatur Sipil Negara yang berintegritas dan profesional membutuhkan strategi perencanaan, pengendalian, dan evaluasi yang baik, terutama pada tata kelola penilaian kualifikasi, kompetensi, persyaratan serta kinerja seorang Aparatur PNS. Dalam hal ini, assessment center merupakan salah satu cara

terbaik yang menjadi jawaban sekaligus amanat yang tertuang di dalam Grand Design Reformasi Birokrasi.

Melalui praktik terbaik assessment center, implementasi perencanaan dan pengembangan SDM, perencanaan karier, serta pengembangan pola diklat berbasis kompetensi menjadi sangat terstruktur, integratif, dan dapat dipertanggungjawabkan (accountable). Ke depan, pola rekrutmen dan seleksi jabatan ASN akan menjadi sangat terbuka, berkeadilan, dan membuka peluang yang lebih besar kepada para talent untuk bersaing secara terbuka dan adil dalam meretas karier mereka ke jenjang jabatan yang lebih tinggi.

Sejalan dengan hal tersebut, buku yang ditulis oleh Saudara Dr. Gofur Ahmad ini sangat relevan dengan upaya untuk melakukan penjaringan secara terbuka dan seleksi para talent dengan sistem dan mekanisme yang sangat ilmiah. Penulis mencoba memformulasikan pola pembangunan assessment center mandiri, baik bagi Instansi Pemerintah maupun Swasta, dengan berbagai ilustrasi yang mudah untuk dimengerti dan dipahami.

Buku ini juga mengulas secara jelas, berbagai program implementatif sebagai amanat perundang-undangan yang harus dijabarkan oleh instansi pemerintah, terutama dalam melaksanakan program seleksi terbuka bagi jabatan ASN, pemetaan kompetensi jabatan, hingga bagaimana membangun sebuah assessment center mandiri. Pada bagian tentang Penyusunan Standar Kompetensi Jabatan, penulis menggambarkan secara jelas model standar kompetensi yang ada di Indonesia, model-model kamus dan standar kompetensi jabatan, standar kompetensi teknis sebagai perwujudan dari Pasal 69 ayat (3), serta teknik penyusunan standar kompetensi. Kemudian dilanjutkan pada bagian tentang pembangunan assessment center, yang oleh penulis dijelaskan secara rinci terkait strategi pembangunan assessment center pada kondisi yang rasional, moderat, hingga yang paling ideal untuk sebuah organisasi.

Apa yang ditulis oleh Saudara Dr. Gofur Ahmad ini juga sejalan dengan Grand Disain Pembangunan Assessment Center Nasional,

khususnya dalam Pembangunan Indonesian National Assessment Center (INAC). Melalui buku ini, saya berharap banyak Instansi Pemerintah dan Swasta yang dapat menjadikan buku ini sebagai rujukan, mengingat di tahun-tahun mendatang, sudah menjadi kewajiban bagi setiap instansi untuk melaksanakan program assessment center mandiri secara terencana dan terstruktur di dalam kelembagaan yang accountable.

Dalam kaitannya dengan hal tersebut, sangat perlu untuk memastikan bahwa kelembagaan assessment center mandiri di setiap instansi pemerintah dan swasta nantinya, dapat diakreditasi secara nasional. Oleh karenanya, buku ini menjadi sangat tepat untuk dijadikan sebagai referensi bagi setiap instansi yang ingin menjadikan lembaga assessment centernya sebagai lembaga yang accredited dalam menyelenggarakan tata kelola assessment center. Semoga buku ini dapat membawa manfaat yang sebesar-besarnya bagi peningkatan kualitas SDM di berbagai organisasi, khususnya SDM Aparatur Sipil Negara.

Jakarta, Mei 2015

Prof. Dr. Pribadiyono
Founder PT. Quantum HRM Internasional
Pemegang Hak Cipta Aplikasi SPSP

BAB I

PENDAHULUAN

A. SEKILAS ARSITEKTUR PENILAIAN KOMPETENSI MELALUI *ASSESSMENT CENTER* (AC) DAN TEMPAT UJI KOMPETENSI (TUK)

Model penilaian kompetensi melalui metode *assessment center* belakangan mulai banyak diminati oleh sebagian besar organisasi. Metode ini dianggap sebagai alternatif penilaian yang mampu memberikan gambaran secara lebih cermat mengenai kompetensi dan potensi manajerial seorang pegawai yang akan menduduki suatu jabatan tertentu. Terlebih, peran *assessment center* sendiri ternyata tidak sekadar memberikan gambaran kompetensi dan potensi manajerial pegawai, melainkan juga dapat menjadi sumber bagi organisasi untuk mengumpulkan para pegawai yang memiliki talenta (*talent pool*) sebagai pimpinan organisasi di masa yang akan datang. Sebagai *talent pool*, hasil dari pelaksanaan *assessment center* akan banyak membantu organisasi, terutama untuk mendapatkan para calon eksekutif yang mampu mendorong perubahan dan peningkatan kinerja organisasi secara dramatis.

Hakikinya, sebuah penilaian kompetensi yang dilakukan melalui metode *assessment center*, akan mampu menghasilkan sebuah gambaran nilai kompetensi dan catatan kinerja seorang pegawai yang terintegrasi dalam sebuah pencapaian yang dapat diperbandingkan dengan standar nilai yang ditetapkan untuk sebuah jabatan tertentu. Dengan demikian, manajemen dapat mengetahui secara lebih pasti berapa kisaran perbedaan nilai (gap) kompetensi seorang pegawai dengan nilai standarnya. Perbedaan

nilai ini selanjutnya menjadi acuan untuk program pengembangan dan peningkatan kualitas SDM pegawai melalui diklat, penguatan, ataupun pengayaan tugas-tugas.

Ciri khas dari penilaian kompetensi melalui *assessment center* adalah variasi metode penilaian (*multiple method and exercises*) yang melibatkan banyak assessor (*multiple assessor*) dengan banyak peserta (*multiple assessee*) yang terlibat di dalamnya. Dalam *assessment center*, setiap peserta diberikan berbagai macam simulasi perilaku (*behavioral simulation*) dan pengamatan terhadap kriteria unjuk kerja/indikator perilaku yang melekat di dalam standar kompetensi jabatannya. Oleh karena prosesnya yang melibatkan banyak metode penilaian, banyak melibatkan *assessor*, serta diikuti oleh berbagai macam jabatan, maka hasil dari pelaksanaan *assessment center* ini dianggap memiliki tingkat validitas yang tinggi, serta cukup objektif untuk menilai kompetensi maupun potensi manajerial seorang pegawai.

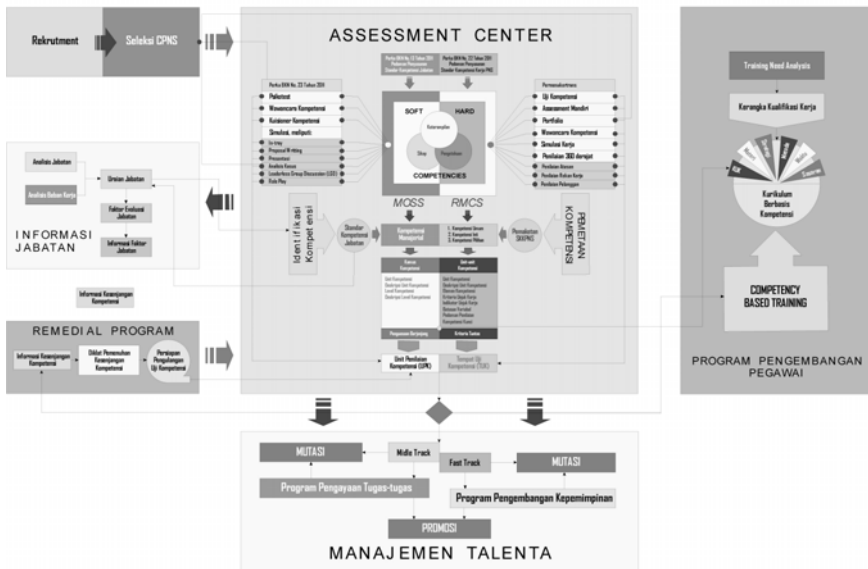
Secara substantif, *assessment center* seringkali diterjemahkan secara *letter lux*, sehingga istilah *assessment center* terkadang diartikan sebagai sebuah tempat penilaian. Padahal, yang harus ditekankan adalah *assessment center* sebagai sebuah proses penilaian yang melibatkan banyak metode, *assessor*, dan *assessee*. Istilah "*center*" yang berarti "pusat" hanya menunjukkan bahwa proses penilaian umumnya dilaksanakan pada lokasi yang terisolasi atau tempat yang terpisah dari lingkungan kerja. Berbeda dengan Tempat Uji Kompetensi (TUK) yang seringkali digunakan untuk menguji kompetensi kerja. Dalam hal ini, penilaian kompetensi melalui simulasi dan observasi, dilakukan di tempat yang memiliki standar prasarana dan sarana yang mirip dengan lokasi kerja.

Penilaian kompetensi melalui TUK, selain mempersyaratkan standar prasarana dan sarana yang mirip dengan lokasi kerja, juga

sangat mengandalkan adanya Standar Kompetesi Kerja (SKK) yang disusun secara elaboratif dari substansi pokok tagihan uraian pekerjaan setiap jabatan/profesi. Dengan demikian, perbedaan yang sangat mendasar dari penilaian kompetensi melalui *assessment center* dan melalui TUK terletak pada standar prasarana dan sarana serta Standar Kompetensi Kerja yang digunakan untuk pelaksanaan uji kompetensinya.

Pada *assessment center*, standar prasarana dan sarana dapat dibuat secara seragam, sehingga yang dibutuhkan hanya tempat-tempat yang representatif untuk melaksanakan simulasi-simulasi. Sedangkan pada TUK, standar prasarana dan sarana yang digunakan harus benar-benar mirip dengan tempat kerja, sehingga kekuatannya terletak pada seberapa lengkap sebuah TUK mampu menyediakan peralatan praktik kerja untuk penilaian kompetensi.

Standar kompetensi pada penilaian kompetensi melalui *assessment center* umumnya menggunakan standar kompetensi berbasis jabatan kerja, sehingga sering dianalogikan dengan tagihan kompetensi *soft* (*soft competencies*) yang dibutuhkan oleh sebuah jabatan kerja. Sedangkan standar kompetensi pada penilaian kompetensi melalui TUK umumnya menggunakan standar kompetensi berbasis fungsi pekerjaan, sehingga sering dianalogikan dengan tagihan kompetensi yang bersifat *hard* (*hard competencies*). Secara lebih lanjut pembahasan mengenai standar kompetensi pada dua model penilaian kompetensi tersebut akan dibahas secara rinci di dalam bab mengenai Standar Kompetensi.

Adapun model Arsitektur Penilaian Kompetensi Melalui *Assessment Center* dan Tempat Uji Kompetensi dapat dilihat melalui gambar di bawah ini.

Gambar 1.1
Arsitektur *Assessment Center*

Secara garis besar, arsitektur penilaian kompetensi melalui *Assessment Center* dan TUK memiliki tujuan yang berbeda. *Assessment center* pada umumnya digunakan untuk mengukur kompetensi yang bersifat *soft*, sementara TUK umumnya digunakan untuk mengukur kompetensi yang bersifat *hard*. Namun demikian, bukan berarti *assessment center* tidak bisa digunakan untuk melakukan penilaian kompetensi yang bersifat *hard*, atau sebaliknya. Hanya saja, karena baik *assessment center* maupun TUK didisain untuk masing-masing karakterik yang ada pada masing-masing jenis kompetensi tesebut, maka sebaiknya penilaian untuk kedua jenis kompetensi tersebut dilakukan sesuai dengan karakteristik yang ada pada *assessment center* maupun TUK.

Di Indonesia, penilaian kompetensi *soft* yang dilakukan melalui *assessment center* merujuk pada Peraturan Kepala Badan Kepegawaian Negara Nomor 7 Tahun 2013 tentang Pedoman

Penyusunan Standar Kompetensi Manajerial Pegawai Negeri Sipil dan Peraturan Kepala BKN Nomor 23 Tahun 2011 tentang Pedoman Penilaian Kompetensi Pegawai Negeri Sipil. Sedangkan penilaian kompetensi *hard* yang dilakukan melalui TUK merujuk pada Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor PER.21/MEN/X/2007 Tahun 2007 tentang Tata Cara Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) yang kemudian diubah dengan Peraturan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi Nomor 8 Tahun 2013 tentang Tata Cara Penetapan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) dan Peraturan Kepala BKN Nomor 8 Tahun 2013 tentang Pedoman Perumusan Standar Kompetensi Teknis PNS.

Arsitektur *assessment center* dan TUK dirancang untuk memberikan gambaran rinci (*detail design*) tentang 7 (enam) bagian utama *assessment center* dan TUK yakni: persyaratan penilaian, standar kompetensi, metode penilaian, alat ukur penilaian, kualifikasi assessor, denah tempat pelaksanaan, serta run down pelaksanaan. Di samping itu, *detail design assessment center* dan TUK juga memberikan ilustrasi keterhubungan input dan hasil keluaran dari pelaksanaan *assessment center* dan TUK dengan aspek manajemen SDM lainnya, yakni: rekrutmen dan seleksi pegawai, analisis dan evaluasi jabatan, manajemen talenta (*talent management*), dan program pengembangan pegawai. Secara lebih jelas, keseluruhan bagian utama dalam *assessment center* dan TUK akan dijelaskan secara rinci pada bab-bab berikutnya.

B. KOMPETENSI YANG DIHARAPKAN

Buku ini akan membahas secara lebih rinci proses perancangan assesment center dan TUK untuk mengukur kompetensi, termasuk di dalamnya bagaimana cara merumuskan standar kompetensi yang dibutuhkan untuk pelaksanaan penilaian, dan cara membuat alat ukurnya, sehingga kompetensi yang diharapkan setelah membaca buku ini adalah sebagai berikut.

Tabel 1.1

Kompetensi Standar Buku Arsitektur Assessment Center dan TUK

No	Materi	Kompetensi Standar	Indikator Kompetensi
1	Standar Kompetensi	Mahir dalam menyusun standar kompetensi jabatan, kamus kompetensi jabatan, dan standar kompetensi kerja khusus (SK3)	1. Mampu menjelaskan perbedaan jenis kompetensi *soft* dan *hard*; 2. Mampu menyebutkan landasan hukum yang digunakan dalam penyusunan standar kompetensi di Indonesia; 3. Mampu menjelaskan metode penyusunan standar kompetensi berbasis jabatan kerja dengan menggunaan pendekatan MOSS (*Model of Occupancy Skills Standard*); 4. Mampu menjelaskan metode penyusunan standar kompetensi jabatan berbasis fungsii pekerjaan dengan menggunakan pendekatan RMCS (*Regional Model Competency Standard*); 5. Mampu mengidentifikasi kebutuhan unit-unit kompetensi sesuai dengan jabatan kerja dan fungsi pekerjaan; 6. Mampu menjabarkan deskripsi kompetensi, uraian level, elemen kompetensi, indikator perilaku ataupun kriteria unjuk kerja (KUK).

2	*Assessment Center* dan Tempat Uji Kompetensi	Memiliki kemampuan dalam merancang *Assessment Center* dan Tempat Uji Kompetensi (TUK)	1. Mampu menjelaskan pengertian *assessment center* untuk penilaian kompetensi yang bersifat *soft*; 2. Mampu menjelaskan pengertian TUK untuk penilaian kompetensi yang bersifat *hard*; 3. Mampu merancang metode penilaian kompetensi dalam sistem *assessment center*; 4. Mampu merancang metode penilaian kompetensi dalam sistem TUK; 5. Mampu menjelaskan perangkat kerja yang dibutuhkan dalam pelaksanaan penilaian kompetensi dalam *assessment center* dan TUK; 6. Mampu menjelaskan maksud dan tujuan penilaian kompetensi untuk tujuan profing dan untuk tujuan promosi jabatan;
			7. Mampu merancang aktivitas (*run down*) pelaksanaan penilaian kompetensi dalam *assessment center* dan TUK, pra intake, pada saat intake, maupun pasca intake; 8. Mampu merancang tata kerja assessor; 9. Mampu merancang business process pelaksanaan penilaian kompetensi; 10. Mampu merancang denah dan tata letak pelaksanaan penilaian kompetesi; 11. Mampu mengolah data hasil penilaian kompetensi; 12. Mampu membuat laporan individu dan organisasi.